

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности
персонала в организации ООО «Кипарис».**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

«_____» _____ 201__ г.

Исполнитель: Шахматов Александр
Владимирович
студент группы Б-41зНТ, 4 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 – Управление
персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

«_____» _____ 201__ г.

Научный руководитель:
Девятовская Ирина Владимировна
канд. психол. наук, доцент

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ Девятовская И.В.

Екатеринбург 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «КИПАРИС»	6
1.1 Характеристика деятельности в ООО «Кипарис».....	6
1.2 Описание системы управления персоналом ООО «Кипарис».....	12
1.3 Анализ системы мотивацией трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».....	22
Выводы по главе 1	38
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КИПАРИС»	40
2.1 План мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».....	40
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».....	46
2.3 Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис»	51
Выводы по главе 2	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	64
ПРИЛОДЕНИЕ 1	70
ПРОЛОЖЕНИЕ 2	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Мотивация персонала - одна из основных функций менеджмента и управления персоналом.

В условиях рыночной экономики персонал организации является ключевым звеном роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности организаций. Соответствие работников организации к возрастающим требованиям: постоянное повышение уровня знаний и продвижение их на качественно новый уровень, профессиональные умения и навыки, коммуникативная культура, творческая активность, использование современных технологий, являются основой для успешного экономического роста организации.

Особенностью управления персоналом является возрастающая роль личности работника. Соответственно, приходится изменять соотношение потребностей и стимулов, на которые может опереться система мотивации. Для мотивации трудовой деятельности персонала в организации используют как материальные, так и нематериальные методы стимулирования.

Типичным для многих организаций является ограниченность, а иногда отсутствие современной системы мотивации трудовой деятельности персонала. Многие сотрудники организации не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые решения.

Тема выпускной квалифицированной работы «Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации» актуальна для общества с ООО «Кипарис», так как в организации директор и менеджер по персоналу фиксируют снижение уровня профессиональных знаний сотрудников, падение интереса молодых специалистов к самореализации в профессиональной деятельности.

Это дает возможность говорить о противоречиях между потребностью персонала организации в применяемой системе мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

С этим противоречием связана основная проблема, которая заключается в необходимости разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» целью ориентирования на систему потребностей работников, обеспечивающая полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

Цель выпускной квалифицированной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

В соответствии с целью необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала.
2. Описать систему управления персоналом в ООО «Кипарис».
3. Провести анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

Объектом исследования является система мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

Предметом исследования является совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

Для проведения исследования использованы следующие **методы**: теоретические (сравнительный анализ, изучение и анализ исследований, в области управления персоналом и мотивации трудовой деятельности персонала, изучение нормативных документов, моделирование); эмпирических (методы измерения - регистрации, ранжирования,

тестирования; интервью, наблюдение, анкетирование, статистические и математические расчеты).

Структура работы. Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованной литературы из 59 источников. Текст иллюстрируют 14 таблиц, 5 рисунков.

Во введении дается обоснование актуальности исследования, определены предмет, объект, цели и задачи исследования, описаны методы исследования.

В первой главе «Изучение системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» представлена характеристика деятельности в ООО «Кипарис», описана система управления персоналом в ООО «Кипарис», проведен анализ системы мотивацией трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

Во второй главе «Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» представлен план мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», проведено прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «КИПАРИС»

1.1 Характеристика деятельности в ООО «Кипарис»

В ходе анализа нормативно-правовой документации, мы получили представление о текущей деятельности общества с ограниченной ответственностью «Кипарис».

ООО «Кипарис» утверждено общим собранием учредителей в июле 2011 года.

ООО «Кипарис» создано в соответствии с законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими законодательными актами Российской Федерации.

Полное название Общество с ограниченной ответственностью «Кипарис» Регистратор - Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №16 по Свердловской области.

Юридический адрес общества: 622002, Россия, Свердловская область, город Нижний Тагил, ул. Красноармейская, д.79.

Почтовый адрес общества: 622002, Россия, Свердловская область, город Нижний Тагил, ул. Красноармейская, д.79.

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства.

Общество имеет расчетные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки и другие реквизиты.

Общество с ограниченной ответственностью «Кипарис» является коммерческой организацией и создано с целью содействия наиболее полному удовлетворению общественных потребностей в товарах и услугах и извлечения прибыли для обеспечения социальных и экономических интересов общества [57].

Приоритетным видами деятельности общества является розничная торговля по заказам; розничная торговля, осуществляемая через телемагазины и

компьютерные сети (электронная торговля, включая Интернет); прочая розничная торговля вне магазинов; деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта; деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта; аренда грузового автомобильного транспорта с водителем; транспортная обработка грузов; хранение и складирование; хранение и складирование прочих грузов; прочая вспомогательная деятельность сухопутного транспорта; прочая вспомогательная деятельность железнодорожного транспорта; прочая вспомогательная деятельность автомобильного транспорта; организация перевозок грузов; курьерская деятельность [57].

Интенсивное развитие происходит благодаря постоянной активной работе по оптимизации бизнес-процессов в управлении логистикой, запасами, а также организации эффективного использования информационных технологий, профессиональным кадрам и грамотной структуре управления.

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание участников. Оно состоит из участников или их представителей. К исключительной компетенции Общего собрания участников относятся:

- определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их исполнении;
- изменение и дополнение Устава и Учредительного договора, изменение размера Уставного капитала;
- избрание и отзыв исполнительного органа и ревизионной комиссии;
- утверждение годовых результатов деятельности Общества, включая его обособленные подразделения, утверждение отчетов и заключений ревизионной комиссии, порядка распределения прибыли, определение порядка покрытия убытков;

- создание, реорганизация и ликвидация дочерних предприятий, филиалов, представительств и иных обособленных подразделений, утвержденных положением (уставом) о них;
- вынесение решений о привлечении к имущественной ответственности должностных лиц Общества;
- принятие решения о реорганизации и ликвидации Общества, назначение ликвидационной комиссии, утверждение ликвидационного баланса;
- установление размера, формы и порядка внесения участниками дополнительных взносов;
- решение вопроса о приобретении обществом, участниками Общества либо третьими лицами доли участника;
- решение вопроса о залоге участников общества принадлежащей ему доли (части доли);
- утверждение внутренних нормативных актов, определяющих порядок деятельности Общества (Регламент Общего собрания. Перечень конфиденциальной информации и др.);
- принятие решений о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг [57].

Из числа участников Общества избирается Председатель и секретарь Общего собрания участников, срок полномочий которых составляет один год.

Председатель Общего собрания участников созывает заседания общего собрания участников или организует проведение голосования методом опроса, председательствует на заседании Общего собрания, руководит деятельностью Общего собрания участников.

Секретарь Общего собрания организует ведение протоколов заседаний Общего собрания участников, которые должны отражать ход заседаний и решения, принятые Общим собранием. Протоколы заседаний Общего собрания подписываются Председателем и секретарем Общего собрания.

Исполнительным органом управления является директор, осуществляющий текущее руководство деятельностью общества. Директор Общества осуществляет свою деятельность на основе принципа единоначалия.

Права и обязанности, размер оплаты директора определяется контрактом, заключенным им с Обществом. Контракт от имени Общества подписывается Председателем Общего собрания участников.

Срок осуществления полномочий директора составляет три года.

Директор решает все вопросы деятельности Общества, кроме тех, которые входят в исключительную компетенцию Общего собрания участников. Директор подотчетен собранию участников и организует выполнение его решений. Он не вправе принимать решения, обязательные для участников Общества.

Директор вправе без доверенности осуществлять действия от имени Общества: осуществлять оперативное руководство деятельностью Общества:

- без доверенности действует от имени общества, представляет его интересы и совершает сделки;
- выдает доверенности на право представительства от имени общества;
- заключает трудовые договоры с работниками, издает приказы о назначении, переводе и увольнении работников общества, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- утверждает штат;
- осуществляет иные полномочия, закрепленных в контракте с ним, и не отнесенные Федеральным законом и Уставом к компетенции общего собрания участников общества.

Своими действиями директор непосредственно создает, изменяет и прекращает гражданские права и обязанности представляемого им Общества.

Участники общества могут досрочно освободить директора от обязанностей за нарушение финансовой дисциплины, повлекшее за собой

финансовый и материальный ущерб, невыполнение функциональных обязанностей, а также по другим основаниям, определенным контрактом.

Директор должен знать и требовать выполнения починенными всех нормативно-правовых актов, положений, инструкций, установленных и юридически обоснованных на предприятии [57].

Организационная структура представляет собой фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Или другими словами, это состав, количество и соподчиненность структурных подразделений.

Организационная структура ООО «Кипарис» относится к линейно-функциональным.



Рисунок 1 - Организационно-управленческая структура в ООО «Кипарис».

Финансово – хозяйственная деятельность Общества. Согласно основному виду деятельности, ООО «Кипарис» осуществляло услуги по организации перевозок и хранению товара. Соотношение показателей выручки за 2014 и 2015 год [52,53,54] представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Соотношение показателей выручки за 2014 и 2015 год, тыс. руб.
без НДС

Квартал	2014 год	2015 год	Увеличение/ уменьшение объема выполнений +/-
За 1 квартал	107 323	95 672	-11 651
За 2 квартал	218 556	184 699	-33 857
За 3 квартал	299 535	264 638	-34 897
За 4 квартал	345 717	380 145	+ 34 428
Итого	971 131	925 154	-45 977

Как видно из таблицы в 2015 году произошло снижение объема выручки по сравнению с 2014 годом. Снижение выручки произошло в 1,2,3 кварталах, что связано с уменьшением количества заказов на услуги по организации перевозок и хранению товара, в связи со снятием директора Общества и назначение нового директора Общества. Размер и структура капитала Общества представлены в таблице 2[52,53,54].

Таблица 2 – Размер и структура капитала, тыс. руб.

Наименование показателя	2015г.
а) размер установленного капитала, тыс. руб.	10
б) стоимость акций, выкупленных обществом для перепродажи, с указанием % таких акций	-
в) размер резервного капитала, формируемого за счет отчисления от прибыли Общества	-
г) размер добавочного капитала, отражающий прирост стоимости активов, выявляемый по результатам переоценки	1030368
д) размер нераспределенной чистой прибыли	13559
е) общая сумма капитала	1043937

Описание основных факторов риска, связанных с деятельностью Общества. Меняющаяся экономическая и политическая обстановка в нашей стране могут негативно влиять на деятельность Общества. Факторы и условия (инфляция, нестабильность курса иностранных валют, решения и постановления государственных органов, экономические, финансовые,

политические и другие факторы) оказывающие влияние на изменения выручки и прибыли Общества.

К факторам и условиям, влияющие на деятельность Общества могут относиться:

- экономические (общее состояние экономики и платежеспособность заказчиков, усиления инфляции, проценты по кредитам, уровень зарплаты персонала, повышение конкуренции).

- политика – правовое воздействие (ужесточение мировых и Российских стандартов качества и экологической безопасности, усиление налогового контроля со стороны государства, регулирование трудовых отношений законодательством, государственное вмешательство в частный сектор).

- технологические воздействия (развитие логистики в регионе, новые складские технологии и техника, следование мировым и Российским стандартам качества и экологической безопасности).

- социально-демографическое воздействие (образовательные стандарты, отношение к труду Репутация компании, влияние рекламы на формирование спроса).

Влияние данных факторов и условий будет оказывать существенное влияние на деятельность Общества еще длительное время.

1.2 Описание системы управления персоналом ООО «Кипарис»

Система управления персоналом – это комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей организации за счет целенаправленной работы с сотрудниками организации, как основного ресурса.

Основные направления работы с персоналом в ООО «Кипарис», включают в себя:

- 1) Оценка потребностей организации в квалифицированных кадрах и определение критериев их подбора.

- 2) Подбор персонала и прием его на работу.
- 3) Обучение и повышение квалификации работников организации.
- 4) Организация эффективной работы персонала.

Организационная структура системы управления персоналом в ООО «Кипарис», двух уровневая.

К первому уровню управления персоналом, относятся:

- а) директор организации.

Ко второму уровню управления персоналом, относятся:

- а) менеджер по персоналу (в единственном числе).

Менеджер по персоналу выполняет одну из главных задач в развитии организации – повышение эффективности производства, благодаря своевременному качественному подбору работников по специальности и квалификации, их развитию, обучению и служебному продвижению, а также мотивации персонала.

К функциям менеджера по персоналу относятся:

- управление персоналом: выработка и проведение кадровой политики для реализации целей и задач работы организации; анализ и прогнозирование кадрового развития по направлениям деятельности организации и отдельных подразделений; проработка и ведение мотивационного и социального пакетов для сотрудников организации; подготовка и контроль соблюдения приказов, распоряжений и пр., связанных с процессом управления персоналом; исследования персонала в целях совершенствования работы организации; составление и ведение адаптационных планов по новым сотрудникам, контроль прохождения ими испытательного срока; разработка и корректировка штатного расписания по организации.

- набор персонала: описание вакансии (требования к кандидатам, анализ рынка труда, условия найма и пр.) совместно с ее заявителем, выработка метода подбора; выбор средств поиска персонала (рекрутинговые агентства, пресса и пр.), ведение работы с ними; помощь непосредственным руководителям-заявителям вакансий в подготовке к участию в

собеседованиях с кандидатами (разработка вопросов, методика собеседования и пр.); проведение собеседований и, при необходимости, тестирований кандидатов.

- обучение и развитие персонала: изучение потребностей организации по обучению персонала; определение стратегии организации по выбору систем и форм обучения персонала; составление плана и бюджета обучения на основе потребностей структурных подразделений; организация и реализация учебных курсов, как самостоятельно, так и с помощью привлеченных специалистов в рамках утвержденного учебного плана; мониторинг персонала; оценка эффективности проведенного обучения, в том числе с помощью собеседований и аттестации.

- измерение эффективности работы сотрудников: разработка и внедрение критериев оценки эффективности сотрудников организации совместно с руководителями структурных подразделений; разработка и проведение форм и процедур оценки и аттестации персонала; организация, координация и контроль проведения процедур оценки эффективности персонала.

- система мотивации и социальной защиты: участие в разработке предложений по системе мотивации персонала компании; рекомендации по уровню зарплат в соответствии с ситуацией на рынке труда; разработка и реализация предложений по развитию социальной сферы; контроль соблюдения утвержденных решений по мотивации персонала.

- документация и кадровое делопроизводство: проведение процедур оформления, перевода, увольнения сотрудников организации; ведение баз данных по сотрудникам; ведение кадровой документации (приказы и распоряжения по личному составу, штатные расписания, трудовые соглашения, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и проч. в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства); ведение учета фактического рабочего времени и отпусков сотрудников [48].

Управление персоналом в ООО «Кипарис» осуществляются регулированием трудовых отношений. В работе с персоналом менеджер по персоналу руководствуется следующими нормативными документами:

- 1) Трудовой Кодекс Российской Федерации.
- 2) Устав ООО «Кипарис».
- 3) Штатное расписание.
- 4) Положение об оплате труда в ООО «Кипарис».
- 5) Должностная инструкция.
- 6) Положение по соблюдению техники безопасности и охране труда.
- 7) Локальные нормативные акты организации, в том числе

документами системы менеджмента качества:

- положением о защите персональных данных работников.
- нормативные документы кадровой службы;
- методический материал, касающийся кадровых вопросов;
- законодательные и нормативные акты;
- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением.

Рассмотрим процесс управления персоналом в ООО «Кипарис».

Потребность в персонале планируется штатным расписанием организации с учетом годового бизнес-плана. На основании анализа, штатного расписания менеджер по персоналу направляет заявку директору организации на необходимое количество людей, по необходимым специальностям. Директор организации заверяет заявку. Менеджер по персоналу извещает о вакансиях путем размещения заявок в Центре занятости населения, СМИ.

Претендент на вакантную должность предоставляет резюме и проходит собеседование с менеджером по персоналу. Резюме отобранных кандидатов представляют директору организации. Директор приглашает на собеседование выбранных кандидатов и дает разрешение на устройство на работу.

На основании заявления на прием, подписанного директором, менеджер по персоналу оформляет приказ о приеме на работу. Приказ определяет характер работы, номер приказа, должность и подразделение, заработную плату, надбавки. Работник проходит инструктаж по ОТ и ТБ, проходит инструктаж по противопожарной профилактике у инженера ОТ и ТБ. Менеджер по персоналу знакомит нового работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией и положением об оплате труда.

На вновь принимаемого сотрудника менеджер по персоналу заводит личную карточку, где фиксирует необходимые данные на основании предоставленных документов: ИНН, страховое пенсионное удостоверение (если есть), паспорт, диплом об образовании, медицинское свидетельство, трудовая книжка (фиксируется в журнал регистрации «Движение трудовых книжек»), согласие на обработку персональных данных работника. Сотрудник бухгалтерии регистрирует данные о работнике. Заключает трудовой договор (далее ТД). ТД разрабатывается с учетом положений ТК РФ, правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции работника. В ТД предусмотрены условия материального и социально-бытового обеспечения, а так же условия режима труда и отдыха в зависимости от условий труда. ТД подписывается с одной стороны работодателем, с другой стороны – работником на должность. Работник знакомится с ТД, заполняет необходимые графы и подписывает ТД.

Один экземпляр ТД хранится у работника, второй в архиве организации 75 лет.

Приказу и ТД менеджер по персоналу присваивает порядковый номер и регистрирует его в журнале регистрации ТД произвольной формы (обязательные графы журнала: Ф.И.О., должность работника, подразделение, дата оформления ТД, адрес) и в журнале приказов произвольной формы (обязательные графы журнала: Ф.И.О., должность работника, подразделение, дата оформления приказа, адрес). Менеджер по персоналу выдает для

заполнения бланк расписки о согласии работника на обработку персональных данных.

Менеджер по персоналу вносит данные нового сотрудника в Программу 1С Кадры, оформляет записи в трудовой книжке и личной карточке работника согласно инструкции № 69 от 10.10.2003г. и ПП РФ №225 от 16.04.2003г. «о трудовых книжках».

Руководитель отдела, в которое принят на работу работник, знакомит его с должностной инструкцией и другими документами под роспись. Текущая работа по движению персонала также фиксируется следующими документами: приказами о предоставлении отпуска; распоряжениями об отзыве из отпуска; заявлениями работника; докладными; объяснительными записками.

При увольнении из организации работник пишет заявление об увольнении с указанием причины. Заявление визирует директор организации. Менеджер по персоналу на основании подписанного и завизированного заявления издает приказ о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении), самого работника. Обратная сторона приказа – обходной лист, который работник подписывает предусмотренной формой. Один экземпляр работник сдает в бухгалтерию, второй остается в личном деле. Менеджер по персоналу вносит изменения о движении штатных единиц в Программу 1С.В день увольнения менеджер по персоналу выдает работнику трудовую книжку.

Управление персоналом осуществляется так же в соответствии с кадровой политикой ООО «Кипарис».

Задачами кадровой политики общества являются:

- развитие профессиональных компетенций сотрудников;
- сохранение и управление накопленными знаниями;
- привлечение молодых специалистов;
- создание и поддержание имиджа организации;
- защита прав и гарантий каждого работника Общества.

Сегодня коллектив ООО «Кипарис» представляет собой дружный, сплоченный коллектив. Общая численность сотрудников составляет 52 человека. За последние три года штат практически не изменялся (общее изменения). В таблице 3 приведены показатели численность работников общества.

Таблица 3 – Численность работников общества, чел.

Наименование показателя	Динамика по годам				
	2013г.	2014г.	2015г.	2013 г (+, -) к 2014 г.	2014 г (+, -) к 2015 г.
Численность работников, всего:	46	50	52	+ 4	+ 2
по категориям:					
руководители	9	11	11	+ 2	0
специалисты и служащие	37	39	41	+ 2	+ 2

Для характеристики движения рабочей силы целесообразно посчитать такие коэффициенты, как коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{\text{пос.}}$) и коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{выб.}}$), рассчитывающиеся как отношение принятых и уволенных соответственно работников к среднесписочной численности персонала. За 2014 г. выбыло 8 человека, принято 10 человек. За 2015 г. уволились 12 человек, принято 14 человек. Тогда по годам коэффициенты составят:

$$K_{\text{пос}} 2014 = 10/50 = 0,2; K_{\text{выб}} 2014 = 8/50 = 0,11;$$

$$K_{\text{пос}} 2015 = 14/52 = 0,3; K_{\text{выб}} 2015 = 12/52 = 0,23.$$

Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текуч.}} = (Ч_{\text{ув.с.ж.}} + Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}) / Ч_{\text{ср.спис.}} \times 100\%$$

Обычно наряду с текучестью специалисты рассчитывают еще несколько показателей.

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.пр}} = Ч_{\text{прин.}} / Ч_{\text{ср.спис.}} \times 100\%$$

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.ув}} = Ч_{\text{увол.}} / Ч_{\text{ср.спис.}} \times 100\%$$

Коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$K_{пост.} = (Списочн.числ. - Чувол.) / Чср.чис. \times 100\%$$

Коэффициент текучести кадров является индикатором здоровья компании и принимаемых в организации управленческих решений.

Рассмотрим показатели текучести кадров в ООО «Кипарис» представленные в таблице 4.

Таблица – 4 Показатели текучести кадров в ООО «Кипарис», чел

	Год			Отклонение(+,-) в 2015г. к 2013г.
	2013	2014	2015	
Среднесписочное число работников, чел.	46	50	52	+6
Число принятых работников, чел.	9	10	14	+5
Число выбывших работников, чел.	5	8	12	+7
Число работников, уволенных по неуважительным причинам, чел	0	0	0	0
Число работников, проработавших весь отчетный период, чел.	47	48	47	0
Коэффициент оборота по приему	0,2	0,2	0,3	+0, 1
Коэффициент оборота по выбытию	0,11	0,16	0,23	+0,12
Коэффициент текучести кадров	0.11	0.16	0.23	+0,12
Коэффициент замещения	0,08	0,04	0,04	-0,04
Коэффициент постоянства кадров	1,02	0,96	0,90	-0,12

Из таблицы 4 следует, что среднесписочное число работников в 2015 г. увеличилось по сравнению с 2013 г. на 6 человек. Больше всего на работу было принято человек в 2015 г., что на 5 человека больше, чем в 2014 г. Однако, количество выбывших работников увеличилось. В целом, отклонение коэффициента постоянства в отчетном 2015 году составил - 0,12 , отклонение коэффициента оборота по выбытию +0,1[52,53,54].

Изменился образовательный состав персонала, увеличилось численность работников со средне-специальным образованием. Это объясняется тем, что на места уволивших работников пришли новые работники со средне-специальным образованием (Таб.5).

Таблица 5 - Образовательный состав организации.

Категория работников по уровню образования	2013г.		2014 г.		2015 г.	
	Численность, чел.	Уд. вес %	Численность чел.	Уд. Вес %	Численность, чел.	Уд. вес %
Рабочие и специалисты со среднетехническим образованием	12	26	13	26	13	25
Специалисты и служащие с незаконченным высшим образованием	15	32,6	13	26	11	21,2
Специалисты и служащие с законченным высшим образованием	19	41,4	24	48	28	53,8
Всего	46	100	50	100	52	100

Уменьшилась численность работников с незаконченным высшим образованием, и увеличилось работников с высшим образованием на 12,4 %. Некоторые работники заочно в ВУЗах [11,12,13].

При анализе возрастной категории работников, прослеживается, что это в основном мужчины в возрасте 20 –30 лет, как правило, это опытные специалисты и рабочие, проработавшие в организации с момента ее открытия. Однако наблюдается численность женского персонала возрастом до 40 лет (Таблица6).

Таблица 7 - Возрастной состав персонала в ООО «Кипарис» за 2015 год, чел.

Возраст	до 20 лет	от 20 до 30	от 30 до 40	от 40 до 50	от 50 до 60
мужчины	2	22	10	5	2
женщины	0	5	4	1	1

При этом в организации нет работников пенсионного возраста что, скорее всего, связано с требованиями к минимальной квалификации. Средний возраст работников от 20 до 40 лет, что не является существенным фактором [52,53,54].

Структура работников по полу показывает, что в организации женщин и больше мужчин. Это не является существенным фактором в деятельности организации, но указывает на то, что условия труда подходят больше для

мужчин [52,53,54]. Структура работников по половой принадлежности в ООО «Кипарис» за 2015год представлена на рисунке 2.

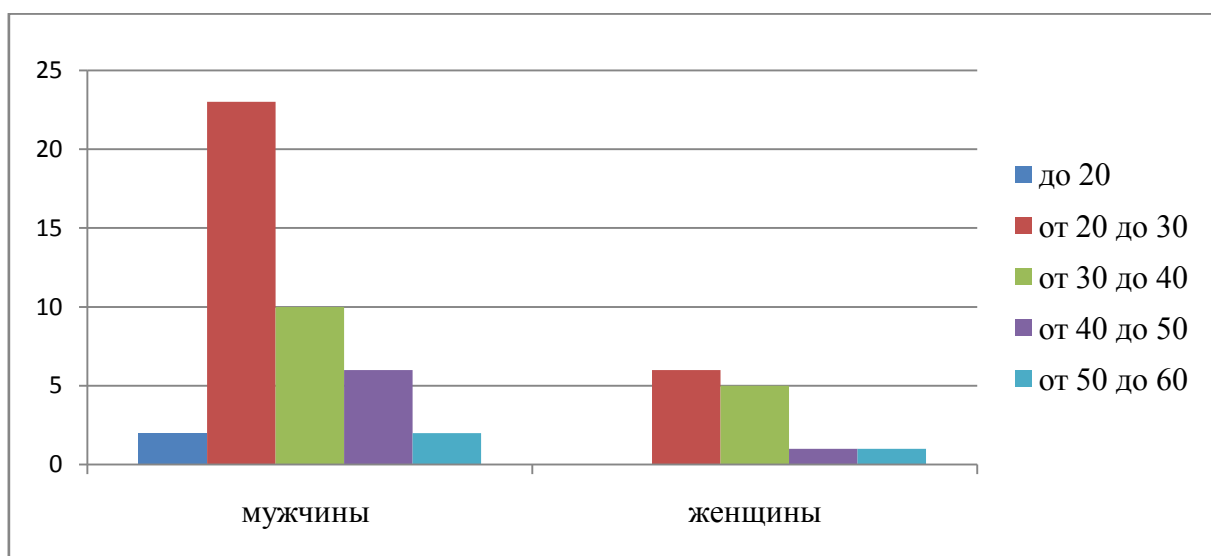


Рисунок 2 – Структура работников по половой принадлежности в ООО «Кипарис» за 2015год.

Одним из направлений кадровой политики в ООО «Кипарис» является повышения уровня профессионализма своих работников. В связи с этим в организации применяется комплекс мероприятий по обучению своих работников. Менеджер по персоналу собирает заявки на обучение. Составляет перспективный план и организует подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников на каждый год. Годовой план на протяжении года корректируется с учетом потребности в обучении работников персонала. При реализации планов учитываются все заявки, поданные на обучение персонала в текущем году.

Обучение персонала в ООО «Кипарис» включает в себя повышение квалификации, профессиональную подготовку, переподготовку персонала и обучение работников, вновь принятых в организацию. Работники организации имеют возможность не реже одного раза в три года повышать свою квалификацию. Ежегодный охват обучение персонала в ООО «Кипарис» составляет 10-15% от общей численности работающих. В таблице

8 приведены показатели обучения работников за три последних года в различных Учебно-методических центрах [52,53,54].

Таблица 8 – Обучение персонала в ООО «Кипарис» за 2013 - 2015 год

Показатели	Год			Изменение в 2015г. (+,-) к 2013г.
	2013	2014	2015	
Среднесписочная численность работников, чел. в том числе:	46	50	52	+6
Переподготовка кадров (чел.)	5	4	3	-2
Обучение работников, числящихся в резерве руководящего состава	2	3	1	-1
Обучение вновь принятых работников	9	10	14	+5

Исходя из данных показателей, можно увидеть, что организация каждый год увеличивает расходы на обучение сотрудников. В связи с кризисом и текучкой кадров организации пришлось снизить затраты на переподготовку и увеличить затраты на обучение вновь принятых работников.

Таким образом, система управления персоналом в ООО «Кипарис» осуществляется в основном официальным регулированием трудовых отношений и реализацией разработанной кадровой политикой организации.

1.3 Анализ системы мотивацией трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис»

Управление персоналом в любой организации должно быть направлено на обеспечение целей организации, причем с наибольшей эффективностью, а значит, организация должна создать такие условия, чтобы работники качественно выполняли свои функции и их действия соответствовали целям организации [47].

Одна из задач системы мотивации трудовой деятельности персонала - управление ожиданиями сотрудников.

Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от

множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека[40,54,55].

Стимул - это основной элемент управления человеческими ресурсами компании, являющийся внешним побуждением к деятельности. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, то есть в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность. Она и является главным двигателем производства [47].

По мнению Ю.Г. Одегова, мотивы трудовой деятельности – это причины, определяющие поведение человека в процессе труда.

Мотивация трудовой деятельности это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [47,51].

Стимул - внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т. д. Стимулы становятся мотивами, когда они становятся объективно значимыми и отвечают потребностям субъекта (работника), т. е. стимул не тождественен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив[45].

Стимулы предлагаются человеку в качестве компенсации за его действия. Человек реагирует на многие стимулы, иногда не осознавая этого, то есть бесконтрольно. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у разных людей, поэтому стимулы должны разрабатываться с учетом действующих потребностей определенной личности. Мотивы и стимулы взаимосвязаны друг с другом.

Для анализа системы мотивацией трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», мы использовали систему мотивации трудовой деятельности персонала по Ю.Г. Одегову.

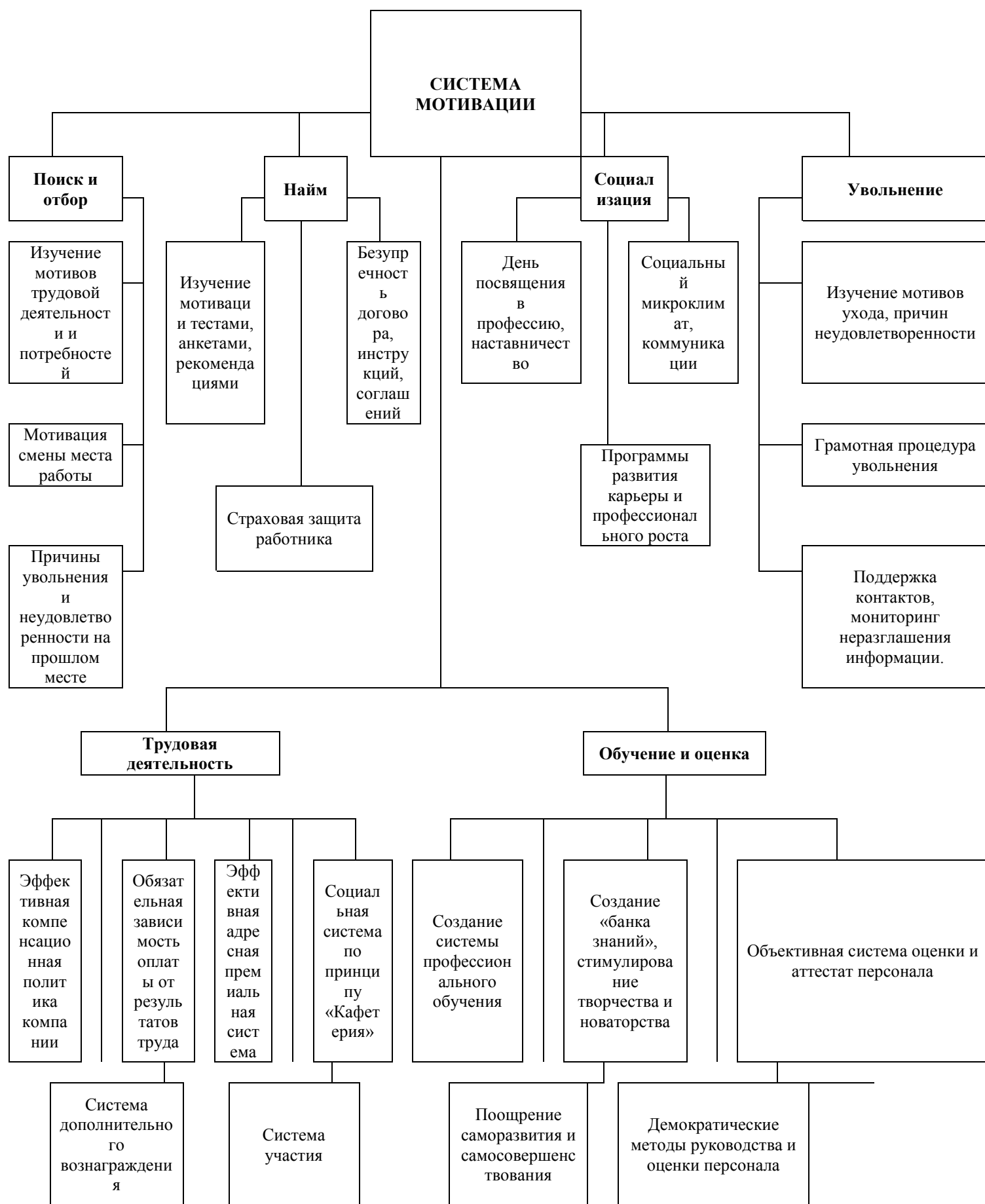


Рисунок 3. Система мотивации трудовой деятельности.

По мнению Ю.Г. Одегова, система мотивации трудовой деятельности персонала (рис. 3), должна быть выстроена так, чтобы работник работал именно в этой организации и занимался конкретной деятельностью.

Понимая, что со временем возможен служебный рост, большое вознаграждение и признание. Основные факторы мотивации работника организации являются материальные и нематериальные (таблица 9).

Таблица 9 – Факторы мотивации работников организации по Ю.Г. Одегову.

Материальные	Нематериальные
<ol style="list-style-type: none"> 1. Заработная плата, соответствующая рыночной. 2. Персонализация компетенций. 3. Премирование по результатам работы подразделения и организации в целом. 4. Вознаграждение за выслугу лет. 5. Доплата за интеллект. 6. Дополнительные отпуска. 7. Доплата за питание. 8. Обеспечение спецодеждой. 9. Ссуды на приобретение жилья. 10. Доплата на лечение работников или ветеранов. 11. Новогодние подарки и подарки к юбилеям. 12. Доплата за топливо работникам, проживающим в домах с печным отоплением. 13. Доплата в связи с уходом на пенсию или инвалидность. 14. Доплаты пенсионерам комбината: к пенсиям, за коммунальные услуги и т.д. Оплата ритуальных услуг. 15. Персональные стипендии школьникам. 16. Льготы заводским стипендиатам: доплата к стипендии, оплата проезда. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Справедливая система оплаты труда. 2. Возможности использовать свой интеллектуальный потенциал. 3. Возможности профессионального обучения и повышения квалификации. Учебный центр. Библиотека. 4. Перспективы карьерного роста. Система формирования резерва кадров. 5. Социальная защищенность работников. Профсоюзный комитет, коллективный договор. Социальная инфраструктура: <ul style="list-style-type: none"> • дворец спорта, стадион; • дворец культуры; • детский оздоровительный лагерь; • база отдыха; • социальная помощь неработающим пенсионерам. 6. Создание безопасных и комфортных условий труда. Перспективная программа модернизации оборудования. Положение о культуре производства. 7. Моральное вознаграждение: <ul style="list-style-type: none"> • звание «лучший по профессии»; • «заслуженный ветеран»; • Книга трудовой славы и т.д. 8. Благоприятные условия работы в коллективе. Система адаптации. 9. Система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры. Регулярные встречи рядовых работников с руководством. Опросы. Газета. 10. Проф, ориентационная работа со школьниками.

Среди мотивов труда решающее значение имеет материальное заинтересованность работника. Именно она влияет на выбор профессии, места работы, определяет отношение к труду.

Материальная мотивация, реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств.

Социальные или моральные мотивы и стимулы основываются на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимания ценности и полезности своего труда.

Организационная (или административная) мотивация опирается на закрепление законом право работодателя требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности, регламентированных Трудовым кодексом Российской Федерации, так и внутренними документами.

В основе системы мотивации трудовой деятельности персонала по Ю.Г. Одегову, лежит сочетание мотивов и стимулов к труду, ориентированное на личностные характеристики работников.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями. Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Стимулирование предлагается работнику в качестве компенсации за его действия (рис.4).

Рисунок 4.

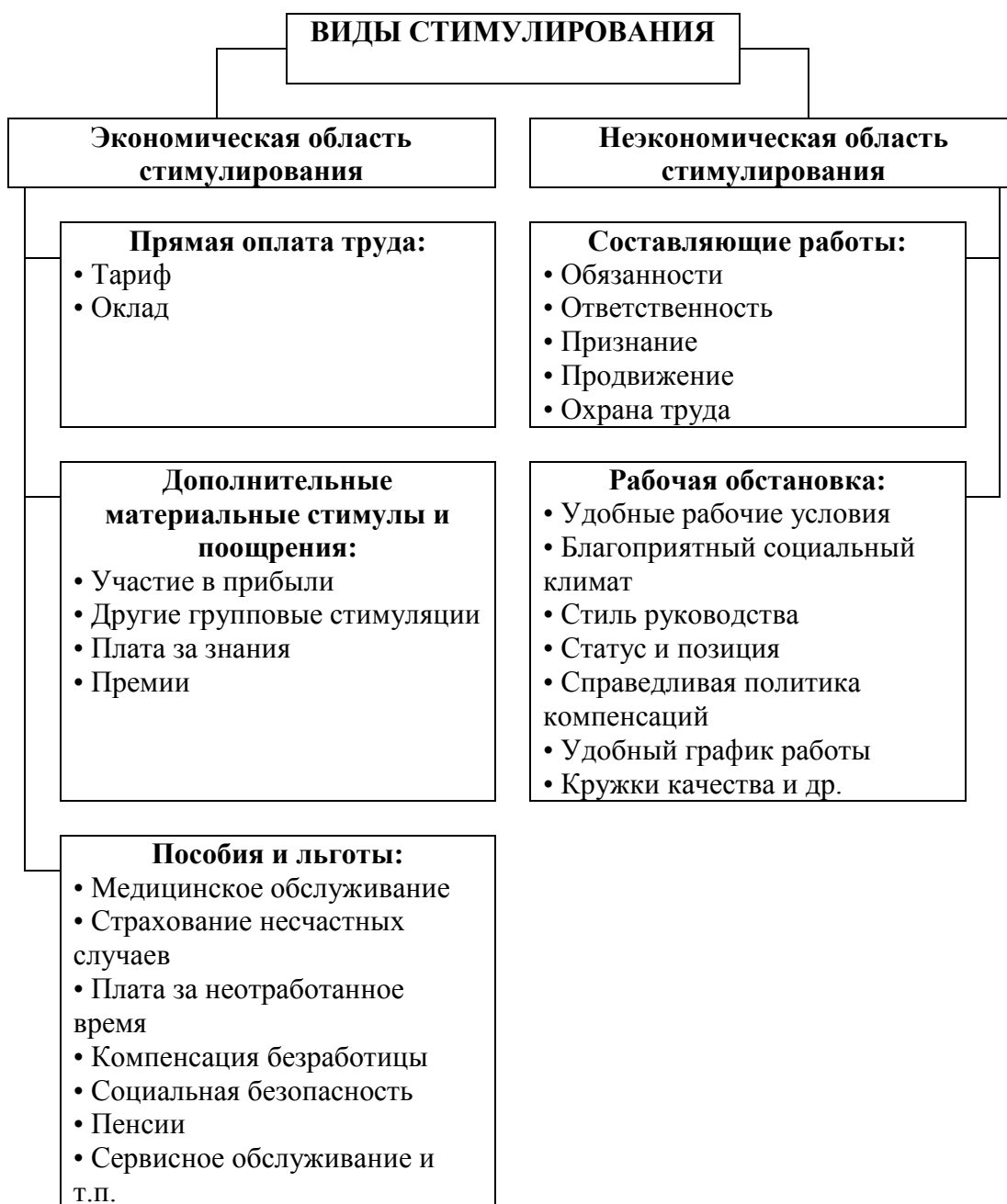


Рисунок 4 – Стимулирование персонала организации.

Переменная составляющая оплата работников организации по Ю.Г. Одегову, определяется их вкладом в достижении целей организации (Рис.5).



Рисунок 5 – Структура системы мотивации.

При построении системы мотивации трудовой деятельности организации Ю.Г. Одегов рекомендует учитывать:

- 1) ориентацию системы мотивации на решение целей и задач организации.
- 2) учитывать различие мотивационных факторов разных групп сотрудников.
- 3) обеспечивать связь системы мотивации с корпоративной культурой.
- 4) обеспечивать справедливость оплаты работников.

Анализ системы мотивации трудовой деятельности в ООО «Кипарис» выявил, что в организации используются следующие виды мотивации труда:

В целях создания условий для развития активности и инициативы, материального стимулирования работников организации, повышения их трудовой и исполнительской дисциплины разработано «Положение об оплате труда работников ООО «Кипарис»». В положении расписана оплата работ, труда, порядок установления и ведения окладов, тарификации работ и др.

Оплата труда работников ООО «Кипарис» устанавливается с учетом штатного расписания, единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих; государственных гарантий по оплате труда [42].

Заработная плата труда работников ООО «Кипарис» включает в себя оклад (должностного оклада) и выплаты компенсационного характера.

Условия оплаты труда, являются обязательными для включения в трудовой договор.

Директор ООО «Кипарис» самостоятельно устанавливает размер оклада (должностного оклада) работника с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей деятельности, а также с учетом сложности и объема выполняемой работы.

Оплата труда работников организации, занятых по совместительству, а также на условиях неполного рабочего времени или неполной рабочей недели, производится пропорционально отработанному времени, в зависимости от выработки либо на других условиях, определенных трудовым договором. Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится отдельно по каждой из должностей.

Размер заработной платы в месяц работников организации, полностью отработавших за этот период норму рабочего времени и выполнивших нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законодательством [55].

Штатное расписание утверждается директором ООО «Кипарис» в соответствии со структурой, в пределах утвержденного на общем собрании учредителей финансовый год фонда оплаты труда.

Должности работников, включаемые в штатное расписание организации, должны соответствовать его уставным целям, единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих.

Условия осуществления и размеры выплат компенсационного характера работникам организации устанавливаются следующие выплаты:

- 1) выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- 2) выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- 3) выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных) [55].

Выплаты компенсационного характера устанавливаются работникам организации:

- 1) занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда - в соответствии со статьей 147 Трудового кодекса Российской Федерации, постановлением Правительства Российской Федерации от 20.11.2008 № 870 «Об установлении сокращенной продолжительности рабочего времени, ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, повышенной оплаты труда работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда», по результатам аттестации рабочих мест - в размере

- за работу в тяжелых и вредных условиях труда - до 12 процентов оклада (должностного оклада), ставки заработной платы;

Указанные выплаты работникам производятся при условии, когда работники не менее 50 процентов рабочего времени заняты на работах с тяжелыми и вредными, особо тяжелыми и особо вредными условиями труда и при аттестации рабочих мест. Если по итогам аттестации рабочее место признается безопасным, то указанная выплата снимается.

- 2) за работу в местностях с особыми климатическими условиями – в соответствии с постановлением Госкомтруда СССР, Секретариата ВЦСПС от 02.07.1987 № 403/20-155 «О размерах и порядке применения районных

коэффициентов к заработной плате рабочих и служащих, для которых они не установлены, на Урале и в производственных отраслях в северных и восточных районах Казахской ССР» - в размере 15 процентов к заработной плате;

3) за сверхурочную работу - в соответствии со статьей 152 Трудового кодекса Российской Федерации: за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере;

4) за работу в выходные и нерабочие праздничные дни - в соответствии со статьей 153 Трудового кодекса Российской Федерации: работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, в размере двойной дневной или часовой тарифной ставки; работникам, получающим оклад (должностной оклад) в размере одинарной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени (при этом по желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха, а работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, день отдыха оплате не подлежит);

5) за работу в ночное время (ночным считается время с 22 часов до 06 часов) – в соответствии со статьей 154 Трудового кодекса Российской Федерации, постановлением Правительства Российской Федерации от 22.07.2008 № 554 «О минимальном размере повышения оплаты труда за работу в ночное время» - в размере 35 процентов части оклада за час работы (части должностного оклада за час работы), часовой ставки заработной платы за каждый час.

Выплаты стимулирующего характера, направленные на стимулирование работника к качественному результату труда, а также на поощрение за выполненную работу. К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты:

- 1) за интенсивность и высокие результаты работы;
- 2) за качество выполняемых работ;
- 3) премиальные выплаты по итогам работы [55].

Стимулирующие выплаты устанавливаются работнику приказом директора. Размер выплат определяется самим директором, то есть в положение не прописано размер выплаты стимулирующего характера.

Положение об оплате труда работников ООО «Кипарис», находится у менеджера по персоналу.

Имея существующие средства стимулирования персонала в организации, наблюдается нехватка квалифицированных кадров. За последний год ушли квалифицированные работники, а на смену им пришли молодые, еще не имея опыта работ. Основной причиной ухода работников, является заработная плата.

Так же, провели интервью с менеджером по персоналу. Разработали вопросы для проведения интервью (Приложение 1). В ходе беседы была получена следующая информация:

1) Обновление мотивационной системы в организации не проводилось с момента открытия организации.

2) В организации существует положение о профессиональном обучении и повышении квалификации персонала. Таким образом, организация заботится не только о своих сотрудниках, но и удовлетворяет потребность в высококвалифицированном персонале, что повышает ее имидж. В положении подробно как работник может пройти обучение, с кем нужно согласовывать данное мероприятие. Обучение проводится за счет компании, но не всегда.

3) Социальный пакет ограничивается: небольшой материальной помощью для работников в случаи свадьбы сотрудника, смерти родственника, покупки лекарств. Материальная помощь выплачивается, по заявлению работника и рассматривается директором организации; новогодние подарки детям то организации; медицинское страхование; предоставление гибкого рабочего дня, сотрудникам с маленькими детьми.

В ходе проведения анкетирования работников (Приложение 2) организации в ООО «Кипарис» (23 человека), выяснилось:

1) Большинство сотрудников не удовлетворены своей заработной платой 49% считают, что нужно увеличение, 41 % хотели бы получать больше и 10% удовлетворены соей заработной платой.

2) В определении, что для работника важнее 41% ответил уровень материального вознаграждения, 35% самореализация, 21% служебный рост, 3% хорошая атмосфера в коллективе.

3) Наиболее эффективными методами повышения мотивации 76% указали повышение заработной платы, 14% повысить премию, 10% улучшение условий труда.

4) Удовлетворенность отношениями между руководителем и подчиненными показали 26% не удовлетворены, 44% частично удовлетворены, 30% удовлетворяют полностью, что показывает сплочённость коллектива в организации.

5) Уровень морального климата в коллективе выявил 74% благоприятный для совместной работы, 26 % удовлетворительный. Это говорит о благоприятном психологическом климате в организации.

6) Виды морального поощрения, которые бы хотели получать работники от работодателя: похвалу и благодарности 35% работников, ценные подарки – 10%, повышение должности – 10%, почетную грамоту 15%, 30% работников предпочитают другие виды поощрения.

Рассмотрев систему мотивации трудовой деятельности персонала по Ю.Г. Одегову и систему мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», проведем сравнительный анализ (таблица 10).

Таблица 10 – Сравнительный анализ мотивации трудовой деятельности персонала

	Мотивация трудовой деятельности персонала по Ю.Г. Одегову	Мотивация трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис»
Материальная мотивация	Повышение должностного оклада Разовые выплаты денежного вознаграждения (дифференцированно) Дифференцированные денежные выплаты по итогам года Дифференцированное повышение премий Увеличение отчисления в пенсионный фонд работника	Должностной оклад с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации Выплаты компенсационного характера Стимулирующие выплаты: - за интенсивность и высокие результаты работы; - за качество выполняемых работ; - премиальные выплаты по итогам работы (устанавливаются директором)
Профессиональный и должностной рост	Повышение категорий, классности Направление на учебу (вуз, техникум) Направление на целевые курсы Рекомендации для продвижения по службе Рекомендации по избранию в руководящие органы организации	Направление на повышение квалификации и профессиональную подготовку Обучение вновь принятых работников в организацию
Моральные стимулы	Награждение дипломом за высокое профессиональное мастерство Награждения знаком отличия Рекомендации для участия в конкурсах различного уровня	Нет

Социальные мативаторы	<p>Выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых организацией</p> <p>Покупка для работников продукции широкого спроса (машины, телевизоры и т.д.)</p> <p>Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания</p> <p>Выделения жилья</p> <p>Выделение льготных кредитов</p> <p>Предоставления отсрочки платежей</p>	<p>Предоставление гибкого рабочего дня, сотрудникам с маленькими детьми</p>
Материальные мативаторы	<p>Оплата детских садов</p> <p>Бесплатное питание на работе</p> <p>Бесплатное медицинское обслуживание</p> <p>Кредитование получения образования</p> <p>Оплата транспортных расходов</p> <p>Бесплатное посещение спортивных сооружений</p> <p>Досрочный выход на пенсию за счет организации</p> <p>Материальные гарантии по безработице</p> <p>Выделение беспроцентных кредитов</p> <p>Скидка на покупку товаров</p>	<p>Выделения материальной помощью для работников в случаи свадьбы сотрудника, смерти родственника</p> <p>Выделения денежных средств на покупки лекарств</p> <p>Покупка новогодних подарков для детей сотрудников организации</p>

Стимулами могут выступать любые потребности, которые становятся стимулом трудовой деятельности персонала. Говоря о мотивации трудовой деятельности персонала, подразумевается работник организации, стимул - является орган управления, необходимый для работника для эффективной трудовой деятельности. Как видно из данной таблицы Ю.Г. Одегов выделяет формы морального и материального стимулирования персонала, которые создают трудовую, экономическую ситуацию, способную заинтересовать работника к определенному трудовому поведению [34].

Мотивация трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», основывается только на материальных стимулах, моральное стимулирование работников используется, но далека от совершенной. В настоящее время в ООО «Кипарис» не придается большого значения моральной мотивации, это видно из сравнительного анализа мотивации трудовой деятельности персонала в таблице 10.

Система мотивации трудовой деятельности персонала в организации оказывает большое влияние на выполнение сотрудником своей работы, своих функциональных обязанностей. Хотя между мотивации трудовой деятельности персонала и конечным результатом деятельности сотрудника нет однозначной зависимости, т.к. на конечный результат труда оказывают следующие факторы: квалификация и способности работника организации, правильное понимание выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения и т. д.

Денежное стимулирование становится мотивирующим фактором в тех случаях, когда работники организации придают заработной плате большое значение и когда четко прослеживается связь между заработной платой и результативностью работы, то есть увеличение производительности должно приводить к увеличению заработной платы.

В настоящее время организация в ООО «Кипарис» не придает большое значение нематериальной мотивации. Такие виды морального стимулирования, как почетная грамота, объявление благодарности и др.

Поощрение, имеющий моральный стимул, оказывает на работника организации положительное влияние и приносит ему нравственное удовлетворение. В свою очередь материальное поощрение всегда имеет денежное выражение и наряду с моральной удовлетворенностью позволяет работнику организации получить дополнительный материальный доход.

В результате проведенного анализа системы мотивации трудовой деятельности в ООО «Кипарис» следует отметить, что она представлена системой, основанной на материальном стимулировании. Это приводит к следующим проблемам в системе мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

1) *Отсутствие эффективной для организации системы стимулирования труда.* Большинство сотрудников организации не удовлетворены своей заработной платой (49%), другая часть считает, что ее нужно увеличение (41%) и хотели бы получать больше. Так же, наиболее эффективным методом повышения мотивации (76%) сотрудник указали повышение заработной платы и (14%) повысить премию.

Существующая система стимулирования не дают необходимого эффекта, сотрудники не понимают, как действует система стимулирования, и что надо делать, чтобы получить премию. Присутствие слабой связи между результатом труда работников и поощрения, несправедливость вознаграждения за разный труд и разный вклад, не налаженность системы стимулирования труда, отсутствие гибкости в оплате труда.

2) *Отсутствие системы профессионального и должностного роста.*

Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников (35%), низкий профессиональный уровень работы, нежелание сотрудников повышать свою квалификацию. Слабая перспектива карьерного роста (21%), отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников, нет формирования кадрового резерва, отсутствие системы адаптации новых сотрудников.

Необходимо пересмотреть существующую систему обучения и повышения квалификации работников. Для привлечения и сохранения

высококвалифицированных работников, повышать производительность их труда, а также повышать заинтересованность работников не только в личных успехах, но и в успехах всей организации в целом. Директору организации всячески поощрять инициативу молодых работников в возрасте до 30 лет (так как это, возможно, принесет новые идеи); не бояться доверять молодым сотрудникам руководящие должности.

3) *Отсутствие системы морального стимулирования и неразвитость корпоративной культуры организации.* Сотрудники организации хотели бы получать от работодателя похвалу и благодарности (35%) за их труд, ценные подарки (10%), повышение должности (10%), почетную грамоту (15%). Также (30%) работники организации предпочитают другие виды поощрения, например: звание лучшего работника; проведение спортивных и корпоративных мероприятий; посещение спортзала, бассейна, фитнес-центра.

Взаимоотношениями с непосредственным руководителем 26% работников организации не удовлетворены, хотя 44% частично удовлетворены. Можно отметить, что присутствует неравенства по статусу и руководство организации проявляет внимание только управленческому персоналу, рабочий персонал мало интересует руководителя.

Таким образом, существующую систему мотивации трудовой деятельности в ООО «Кипарис» необходимо совершенствовать, для того чтобы устранить указанные выше проблемы.

Вывод по первой главе

В ходе анализа нормативно-правовой документации, мы получили представление о текущей деятельности общества с ограниченной ответственностью «Кипарис».

Общество с ограниченной ответственностью «Кипарис» является коммерческой организацией и создано с целью содействия наиболее полному удовлетворению общественных потребностей в товарах и услугах и

извлечения прибыли для обеспечения социальных и экономических интересов общества.

Интенсивное развитие происходит благодаря постоянной активной работе по оптимизации бизнес-процессов в управлении логистикой, запасами, а также организации эффективного использования информационных технологий, профессиональными кадрами и грамотной структуре управления.

Организационная структура системы управления персоналом в ООО «Кипарис», двух уровневая. К первому уровню управления персоналом, относятся: директор. Ко второму уровню управления персоналом, относятся: менеджер по персоналу.

Система управления персоналом в ООО «Кипарис» осуществляется в основном официальным регулированием трудовых отношений и реализацией разработанной кадровой политикой организации.

Для анализа системы мотивацией трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», мы использовали систему мотивации трудовой деятельности персонала по Ю.Г. Одегову.

Провели интервью с менеджером по персоналу и анкетирования работников организации (23 человека), выявил ряд недостатков имеющихся системе мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

В результате проведенного анализа системы мотивации трудовой деятельности в ООО «Кипарис» следует отметить, что она представлена системой, основанной на материальном стимулировании. Это приводит к следующим проблемам в системе мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

- 1) Отсутствие эффективной для организации системы стимулирования труда.
- 2) Отсутствие системы профессионального и должностного роста.
- 3) Отсутствие системы морального стимулирования и неразвитость корпоративной культуры организации.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КИПАРИС»

2.1 План мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис»

Проведённый анализ, системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», показал необходимость в совершенствовании системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

Улучшенная система мотивации трудовой деятельности персонала в организации, должна способствовать организационной лояльности, преданности в решении поставленных задач, ответственности работников и желанию работников работать полной отдачей. В рамках выделенных проблем в системе мотивации трудовой деятельности персонала в организации, нами разработан план мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» (таблица 11).

Таблица 11 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации
трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис»

Проблема	Мероприятие	Сроки	Ответствен ные	Затраты
Отсутствие эффективной для организации системы стимулирования труда.	Усилить связь заработной платы с результатами труда. Установить заработную плату, соответствующей рыночной. Установить % премиальных выплат по итогам работы с учетом изменения объема выполненных работ. Установить % месячных или ежеквартальных премиальных выплат	От 1 до 2 месяцев	Директор, главный бухгалтер, менеджер по персоналу	900 000

Продолжение таблицы 11

Отсутствие системы профессионального и должностного роста.	Разработать систему адаптации нового сотрудника. Разработать систему обучения сотрудников за счет организации. Разработать систему требований перспективы карьерного роста. Разработать систему формирования кадрового резерва.	В течении года	Менеджер по персоналу	200 000
Отсутствие системы морального стимулирования и неразвитость корпоративной культуры организации	Разработать план корпоративных мероприятий Проведение спортивных мероприятий с сотрудниками Предоставление льгот для занятия спортом: тренажерный зал, бассейн, фитнес – центра На доске объявлений поздравлять открытками работников с днем рождения, государственными и корпоративными праздниками, рождением детей, свадьбами, юбилеями и т.д. Ежегодно присуждать звание «Лучший работник года» Директору организации проводить периодические совещания с работниками, обеспечить участие сотрудников в принятии решений	В течении года	Директор, главный бухгалтер, менеджер по персоналу	155 000

В совершенствовании системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации, необходимо пересмотреть роль материального стимулирования труда работников.

Заработная плата является одной из основной частью системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации, а так же одним из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Заработная плата в ООО «Кипарис» не привлекателен, это показало проведенное анкетирование сотрудников и уход из организации высококвалифицированных работников.

Для того чтобы изменить систему оплаты труда в организации, менеджер по персоналу должен решить ряд задач:

1) Определить цели и принципы улучшений системы оплаты труда в организации (ориентация на индивидуальные или групповые результаты, позволяет ли данная система найти и удержать нужных специалистов, уменьшить текучесть персонала и т.п.).

2) Собрать информацию о системах оплаты труда в фирмах-конкурентах.

3) Проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты труда.

4) Рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты труда в организации.

5) Проанализировать эффективность системы оплаты труда за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

Усиление связи заработной платы с результатами труда. При начислении заработной платы в организации необходимо использовать бестарифную систему оплаты труда для работников организации. Такая система оплаты труда усилит связь заработной платы в прямую зависимость от фактических результатов работы и установит повышение заработной платы по мере роста эффективности труда.

Установить заработную плату, соответствующей рыночной. Появление на рынке новых конкурентов влияющих на ставку заработной платы приводит к необходимости менеджера по персоналу контролировать изменений спроса и предложения на рынке транспортных услуг, спроса, изменение цен на транспортные услуги.

Установить % премиальных выплат по итогам работы с учетом изменения объема выполненных работ. Установить % месячных или ежеквартальных премиальных выплат.

Установления премиальных выплат приведет к большим затратам. Поэтому рекомендуется наладить систему премий для поднятия производственных показателя.

Необходимо в положение внести информацию о системе премирования в организации. Премияльные выплаты должны быть выражены в процентном соотношении с указанием, за что выплачивается премия. Вести выплаты месячных или ежеквартальных премий; годовых вознаграждений по итогам, с учетом изменения объема выполненных работ.

Необходимо провести прямую связь премияльных выплат с результатами труда, тогда повысятся стимулы у работников к более эффективному привлечению клиентуры и производительности, а соответственно и большему доходу предприятия.

Таким образом, система материального стимулирования должно быть доступной и понятной для работников организации, что бы каждый сотрудник организации сумел рассчитать свою заработную плату и возможности ее увеличения.

Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда, должны вызвать у работника организации интерес, желание и уверенность в завтрашнем дне, а также стабильность работы. Заработная плата в организации по сумме ее составных частей (оклад + выплаты компенсационного характера + стимулирующие выплаты) стала для работников организации привлекательной и конкурировала на рынке труда.

Для повышения уровня удовлетворенности сотрудника материальным вознаграждением необходимо проведение мероприятий по сокращению издержек обращения (транспортных расходов, расходов на канцелярские товары, услуги связи) возможно, несколько повысить фонд заработной платы.

Не смотря на то, что деньги являются достаточно сильным мотиватором, нематериальная мотивация в организации играет, тоже главную роль.

В качестве трудовой мотивации, необходимо *разработать перспективу карьерного роста и формирование резерва*. Работники организации должны видеть свои возможности в карьерном росте, как

«ширь» так и «вверх». Знать свои перспективы карьеры данной организации, какие требования необходимы для этого.

Разработать систему адаптации нового сотрудника. В организации проходят обучение вновь принятые работники. После прохождения обучения они должны сразу приступить к работе. Для вхождение в должность необходимо время, то есть работник должен адаптироваться. Для этого в организации должна быть разработана система адаптации нового сотрудника. Разработанной системы адаптации нового сотрудника в организации нет.

Моральное стимулирование, один из эффективных инструментов воздействия на сотрудников организации. Создание у сотрудников уверенности, что их трудовая деятельность всегда будет должным образом оценена директором и отмечена не только выплатой премии, но признанием его за профессиональное мастерство, за трудовые достижения. В ООО «Кипарис» данный инструмент воздействия на сотрудников не практикуется.

В отличие от системы материального стимулирования, она должна быть направлена на повышение преданности организации, стремлении к успеху, а также на формирование в сотрудниках организации креативных качеств и инициативности.

Основной целью внедрения мероприятий (Таблица 12) полпроблемы отсутствия системы морального стимулирования и неразвитость социальной культуры в организации являются:

- повышение удовлетворения сотрудников организации к качественному отдыху, укреплению здоровья;
- повышение удовлетворения сотрудников организации, возможности общения с руководством, развития командных методов работы.
- повышение удовлетворения сотрудников организации потребности в росте, развитии и самовыражении, продвижению по службе, самореализации через достижение высоких результатов работы и участие в делах организации;
- повышение сплоченности коллектива;

- стремление сотрудников к достижению целей организации, развитие кадрового потенциала.

Таблица 12 – Результат внедрения мероприятий по проблеме отсутствия системы морального стимулирования и неразвитость социальной культуры в ООО «Кипарис»

Таблица 12 – Результат внедрения мероприятий по проблеме отсутствия системы морального стимулирования и неразвитость социальной культуры в ООО «Кипарис»

Мероприятие	Достижимый результат
Проведение корпоративных мероприятий	Удовлетворение потребности в общении, признание, причастность и повышение приверженности организации, развитие корпоративной культуры организации
Проведение спортивных мероприятий с сотрудниками	Повышение сплоченности коллектива организации
Предоставление льгот для занятия спортом: тренажерный зал, бассейн, фитнес – центра	Повышение степени удовлетворения потребности в существовании и корпоративном общении сотрудников
На доске объявлений поздравлять открытками работников с днем рождения, государственными и корпоративными праздниками, рождением детей, свадьбами, юбилеями и т.д.	Повышение сплоченности коллектива сотрудников организации, осознание работниками организации своей значимости и востребованности
Ежегодно присуждать звание «Лучший работник года»	Повышение удовлетворения потребности, самовыражения, осознание работниками организации значимости своего вклада в общее дело
Директору организации проводить периодические совещания с работниками, обеспечив участие сотрудников в принятии решений	Повышение стремления к достижению корпоративных целей организации, осознания значимости своего вклада сотрудниками организации, их причастности к интересам организации, обеспечение самовыражения и самореализации

На основании вышесказанного, отметим, что формы материальной, нематериальной и моральной мотивации как часть единой системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», необходимо постоянно развивать и совершенствовать.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис»

Основным документом, создающий правовые рамки трудовых отношений директора и работников, является Трудовой кодекс Российской Федерации, который создает правовые рамки трудовых отношений.

Трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» регулируется следующими нормативно - правовыми документами:

- 1) Устав.
- 2) Штатное расписание.
- 3) Положение об оплате труда работников организации.
- 4) Положение о повышении квалификации.
- 5) Правила внутреннего распорядка.

В данных нормативно - правовых документах должны соблюдаться законодательства в рамках системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации и условий для достижения общих целей организации.

Основным задачами нормативно - правовых документов в совершенствовании системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации являются:

- 1) Распределение функций и задач между отделами.
- 2) Определение штатов организации и отделений.
- 3) Определение принципов и правил взаимодействия между должностными лицами и отделениями.
- 4) Формирование системы оплаты труда (определение ФОТ и источников его обеспечения, порядок определения и дифференциации базовых окладов и тарифных ставок, доплат и надбавок, диапазоны зарплат и переменной части относительно постоянной, общие условия материального поощрения работников, порядок представления работников к поощрительным выплатам и основы правил оценки труда персонала,

утверждение базовых показателей результативности и планов, задание степени свободы в изменения уровня стимулирования для руководителей подразделений и пр.).

5) Определение рабочего времени и отдыха (графики сменности, правила предоставления отпусков и диапазон периодов отпусков).

6) Принципы и основные правила развития персонала, образования и повышения квалификации[49].

Рассмотрим содержание документов, задающие основу совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

Устав организации это обязательный учредительный документ, который содержит базовый свод правил, регулирующие основные стороны деятельности организации.

Для совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации важно уделить внимание к следующим разделам:

- 1) Сферы деятельности организации.
- 2) Юридический статус (организационно-правовая форма).
- 3) Собственники (учредители) и возможности их влияния на текущую деятельность.
- 4) Состав и полномочия исполнительного органа организации.
- 5) Источники финансирования организации, уставной капитал, механизм распределения прибыли, создаваемые фонды организации.

Штатное расписание это документ, закрепляющий должностной и численный состав предприятия с указанием фонда заработной платы (Форма по постановлению Госкомстата №1 от 05.01.2004) [46,48].

Правила внутреннего распорядка это локальный нормативный акт, разрабатываемый в соответствии с ТК и иными федеральными законами. Где прописывается порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и

взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя (ст. 189 ТК) [48].

Положение об оплате труда работников организации это локальный нормативный акт, определяющий условия, размеры и порядок материальных выплат работникам.

Положение об оплате труда работников организации может содержать следующие разделы:

1. Общие положения об оплате труда:

- основные акты, которыми регулируются вопросы оплаты труда в организации;
- цели и принципы оплаты труда;
- лицо, ответственное за исчисление заработной платы работнику;
- лицо, ответственное за решение вопросов о материальном поощрении работников;
- круг работников, на которых распространяется данное положение об оплате труда;
- правила и сроки предоставления работнику расчетного листка, форма которого устанавливается в приложении к этому положению.

2. Заработная плата работников:

- требования к работнику, необходимые для начисления ему заработной платы;
- нормы труда, если они прямо связаны с суммами выплачиваемой зарплаты;
- система оплаты труда для отдельных категорий работников;
- размеры заработной платы для отдельных категорий работников;
- основания для выплат, размеры доплат и надбавок;
- порядок, место и срок выплаты заработной платы;
- правила оплаты труда в условиях, отклоняющихся от нормальных.

3. Премирование работников:

- виды премий, бонусов;

- основания премирования;
- размеры вознаграждений;
- круг работников, которые могут рассчитывать на денежное поощрение;
- сроки выплаты вознаграждений[46,48].

Положение о премировании это локальный правовой акт, определяющий правила вознаграждения работников за достигнутые результаты работы (коллективные или индивидуальные). Положение о премировании может входить, как раздел в Положение об оплате труда работников организации.

В Положение о премировании входят:

- общие положения (на кого распространяется);
- порядок создания, размеры и источники формирования премиального фонда;
- требования, которым должен соответствовать работник для получения права на премирование;
- условия премирования;
- периодичность премирования (месячная, квартальная, годовая); сроки начисления и выплаты премии;
- форма выплаты премии (натуральная (товаром, продукцией и т.д.); денежная и прочее).

Определив состояние нормативно - правовых документов организации, необходимо поступить к детализации требований к работникам организации в совершенствовании системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации[57].

На базе сформированных требований формируются должностные инструкции.

Должностная инструкция это локальный нормативный акт, регламентирующий функции, задачи, права и обязанности работника,

занимающего определенную должность, а также требования к нему, включает в себя следующие разделы:

1) Общие положения

- категория должности (руководитель, специалист, рабочий, обслуживающий персонал)
- подчиненность и непосредственный руководитель;
- порядок назначения на должность и увольнения с нее;
- условия замещения сотрудника на данной должности в случае его отсутствия (болезнь, отпуск).

2) Должностные (функциональные) обязанности в общем виде, детализация дается в описании рабочих мест (при их наличии):

- трудовые функции;
- периодичность их выполнения (постоянно, по распоряжению руководителя, еженедельно и пр.);

3) Права (инструменты и средства для исполнения функций):

- общие права (на компенсацию, комфортные условия и пр.)
- права работника на самостоятельное принятие решений и распоряжение активами (перечисление вопросов и активов);
- права на получение информации, в том числе и конфиденциальной, необходимой сотруднику для реализации его функций, при необходимости – процедура получения;
- права на оспаривание, информирование и участие в принятии решений;
- права на контроль (перечисление круга производственных вопросов и действий других работников, контролировать которые имеет право сотрудник на этой должности, либо выполняя свои функциональные обязанности, либо по поручению руководителя);
- права требования (действий подчиненных или руководителя), права давать распоряжения и указания и контролировать их исполнение;

- права визировать, согласовывать, подписывать и утверждать документы (особенно тщательно прописывать право подписания финансовых и внешних документов, направляемых от имени компании).

4) Ответственность работника:

- перечень результатов, которые должен достичь работник (контролируемые показатели лучше отмечать в описаниях рабочих мест)
- основания для возникновения ответственности;
- границы ответственности работника и порядок привлечения к ответственности (возможна ссылка на правила внутреннего распорядка).
- желательно перечислить нормативные акты в соответствии, с которыми налагается ответственность.

5) Взаимодействие: общий порядок взаимодействия и обмена информацией с другими должностными лицами и подразделениями.

6) Квалификационные требования (квалификация, опыт работы, уровень образования и специализация) [46,48,50].

Таким образом, нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», включает в себя ряд документов которые необходимо пересмотреть: штатное расписание, положение об оплате труда работников организации, положение о повышении квалификации, правила внутреннего распорядка. Дополнить: положение об оплате труда работников организации, положение о повышении квалификации и при необходимости изменить правила внутреннего распорядка.

2.3 Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» должно основываться на установлении

зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации, а так же эффективностью труда самого работника.

Увеличение прибыли после внедрения системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации происходит в результате повышения уровня постоянной части заработной платы, внедрения системы премирования в оплату труда и изменения корпоративной культуры, что ведет к повышению мотивации сотрудников и как следствие повышению производительности труда. Если сегодня у работников нет особой заинтересованности в процессе труда, и наблюдается их безразличное отношение к работе, то после внедрения мероприятий работники должны быть активными, и заинтересованы в своей работе.

Применения мероприятий в изменении системы оплаты труда носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли. Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на – 30 %.

Предположим, что годовой объем выручки до проведения предложенных мероприятий составляет 30000 000 рублей.

Рассчитаем экономическую эффективность от реализации мероприятий направленных на организацию систему стимулирования труда сотрудников в ООО «Кипарис» и представим в виде таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на внедрение мероприятий

	Решения по реализации мероприятий	Затраты рублей в год
Совершенствование системы стимулирования труда	1. Повышение уровня постоянной части заработной платы	900 000
	2. Заработная плата с учетом премии	6 690 00
ИТОГО:		7 048 000

1. Повышение уровня постоянной части заработной платы

Директор организации: увеличилась на 10 тыс. руб. (от 50 до 60 тыс. руб.)

Менеджер по персоналу: увеличилась на 5 тыс. руб. (от 45 до 50тыс.

руб.)

Главный бухгалтер: увеличилась на 5 тыс. руб.(от 40 до 45тыс. руб.)

Начальник технологического отдела: увеличилась на 5 тыс. руб. (от 25 до 30тыс. руб.)

Инженер – логистик (2 человека): увеличилась на 5 тыс. руб. (от 25 до 30тыс. руб.)

Инженер по охране труда: увеличилась на 5 тыс. руб. (от 25 до 30 тыс. руб.)

Инженер по безопасности движения: увеличилась на 5 тыс. руб. (от 25 до 30 тыс. руб.)

2. Заработная плата с учетом премии

Директор организации: фиксированный оклад + 0,5 % от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого в год: $60\,000 \times 12 + 0,5\% \times 30\,000\,000 = 720\,000 + 150\,000 = 870\,000$ руб.

Менеджер по персоналу: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого: $50\,000 \times 12 + 0,5\% \times 30\,000\,000 = 600\,000 + 150\,000 = 750\,000$ руб.

Главный бухгалтер: фиксированный оклад + 0,5% от прибыли за период времени, который равен одному году.

Итого: $45\,000 \times 12 + 0,5\% \times 30\,000\,000 = 540\,000 + 150\,000 = 690\,000$ руб.

Инженер – логистик(2 человека): фиксированный оклад + 0,8% от прибыли за период времени, который равен одному месяцу. Ежемесячная прибыль предприятия ООО «Кипарис» составляет 2 500 000 млн. рублей.

$2\,500\,000 \times 0,8\% = 20\,000$ рублей - премия в месяц

Итого: $30\,000 \times 12 + 20\,000 \times 12 = 360\,000 + 240\,000 = 600\,000$ руб.

Начальник технологического отдела, инженер по охране труда, инженер по безопасности движения (3 человека): фиксированный оклад + 1%

от прибыли за период времени, который равен одному месяцу.

$$2\,500\,000 \times 1\% = 25\,000$$

$$\text{Итого: } 30\,000 \times 12 + 25\,000 \times 12 = 360\,000 + 300\,000 = 660\,000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия[52].

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп \quad (1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда, руб.;

$Пв$ – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

$Зр$ – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$Врп$ – выручка от реализации за последний период, руб.

$$Пв = (Врп + (Врп \times (Прв / 100))) \quad (2)$$

где $Пв$ – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

$Врп$ – выручка от реализации за последний период, руб.;

$Прв$ – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %[52].

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (формула 2):

$$Пв = (30\,000\,000 + (30\,000\,000 \times (30/100))) = 39\,000\,000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда по формуле (формула 1):

$$\mathcal{E} = (39\,000\,000 - 7\,048\,000) - 30\,000\,000 = 1\,952\,000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными –

затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли[52].

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 7 048 000 тыс. руб. увеличат товарооборот на 1 952 000 млн. руб.

Расчет рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда. Эффективность затрат на зарплату может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда:

$$P = (\mathcal{E} / Z_p) \times 100\% \quad (3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда, руб.;

P_v – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий по системе оплаты труда и только под их влиянием, руб.;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий по системе оплаты труда, руб.[52].

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда по формуле (формула 3):

$$P = (1\,952\,000 / 7\,048\,000) \times 100\% = 27,7 \%$$

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость).

где B – время окупаемости затрат на за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий по системе оплаты труда, руб.;

\mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда, руб.[52].

Следовательно затраты на совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации деятельности не так быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий необходимо подождать. Осуществляемые затраты окупятся чуть менее чем за 4 года и на

один вложенный рубль в проведение намеченных мероприятий по системе оплаты труда предприятие получит 0,3 рубля выручки.

Рассчитаем затраты на реализацию мероприятий по проблеме морального стимулирования и неразвитость социальной культуры в ООО «Кипарис». Перечень всех затрат представим в таблице 14. Исходя из особенностей финансирования, наиболее целесообразным представляется определить период планирования и расходования средств в течении года.

Таблица 14 - Перечень затрат на реализацию мероприятий по проблеме морального стимулирования и неразвитость социальной культуры в ООО «Кипарис».

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на год
Корпоративные мероприятия	50 000
Организация спортивных мероприятий с сотрудниками	40 000
Посещения тренажерного зала, бассейна, фитнес – центра	30 000
Оформление доски объявлений	5 000
Подарки лучшим работникам	30 000
ИТОГО:	155 00

Можно сделать следующие выводы, что на реализацию мероприятий по проблеме морального стимулирования и неразвитость социальной культуры в ООО «Кипарис», правильном планировании доходной и расходной части сметы, представляет наиболее оптимальный вариант для достижения поставленных целей.

Основным направлением работы организации должно стать стремление к обеспечению сотрудников организации к таким условиям на работе и за пределами, которые позволили бы сотрудникам полностью раскрыть свой потенциал, улучшить настрой, тем самым повысив желание чувствовать себя звеном сплочённого и дружного коллектива, нацеленного на выполнение самых высоких целей организации.

Социальный эффект мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», позволяет повысить общую эффективность работы организации. Благодаря повышению лояльности сотрудников к организации, укрепление корпоративного духа и сплочённости коллектива, внедрение перспективы роста, ускорении адаптации и заинтересованность новых сотрудников, работа на общую цель и соревнований для достижения наилучших результатов.

Выводы по второй главе

В результате проведенной работы выявлены проблемы системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис». Для решения нами разработан план мероприятий направленный на формирование привязанности сотрудников к своей организации, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направленных на труд работников, на достижение результатов, значимых для организации, а значит, и для самих сотрудников, на повышение уровня их материального обеспечения, морального удовлетворения, развития их деловой карьеры.

Разработанные нами мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», включает в себя ряд документов которые необходимо пересмотреть, дополнить и при необходимости изменить.

Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» показало, что затраты на совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации деятельности не так быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий необходимо подождать. Осуществляемые затраты окупятся чуть менее чем за 4 года и на один вложенный рубль в проведение намеченных мероприятий по системе оплаты труда предприятие получит 0,3 рубля выручки.

В заключение хотелось бы отметить, что совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации процесс непрерывный, или даже циклический. Организация постоянно развивается, меняется ее рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы мотивации трудовой деятельности персонала неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически оценивать работоспособность системы мотивации трудовой деятельности персонала и ее соответствие целям и задачам бизнеса. Тогда процесс совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации будет носить плановый, а не экстренный характер.

Социальный эффект мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», позволяет повысить общую эффективность работы организации. Благодаря повышению лояльности сотрудников к организации, укреплению корпоративного духа и сплочённости коллектива, внедрение перспективы роста, ускорении адаптации и заинтересованность новых сотрудников, работа на общую цель и соревнований для достижения наилучших результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с целью и задачами выпускной квалификационной работы, было проведено исследование системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» и разработаны мероприятия по ее совершенствованию.

В результате проведенного исследования, мы:

1) Проанализировали теоретические основы мотивации трудовой деятельности персонала, провели анализ научно-методической литературы. Который показал, что управление персоналом в любой организации должно быть направлено на обеспечение целей организации, причем с наибольшей эффективностью, а значит, организация должна создать такие условия, чтобы работники качественно выполняли свои функции и их действия соответствовали целям организации.

Одна из задач системы мотивации трудовой деятельности персонала - управление ожиданиями сотрудников.

Мотивация трудовой деятельности это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

2) Описали систему управления персоналом в ООО «Кипарис» и выявили, что основные направления работы с персоналом в ООО «Кипарис», включают в себя:

- Оценка потребностей организации в квалифицированных кадрах и определение критериев их подбора.
- Подбор персонала и прием его на работу.
- Обучение и повышение квалификации работников организации.

- Организация эффективной работы персонала.

Организационная структура системы управления персоналом в ООО «Кипарис», двух уровневая. К первому уровню управления персоналом, относятся: а) директор организации.

Ко второму уровню управления персоналом, относятся: а) менеджер по персоналу (в единственном числе).

Система управления персоналом в ООО «Кипарис» осуществляется в основном официальным регулированием трудовых отношений и реализацией разработанной кадровой политикой организации.

3) Провели анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», где использовали систему мотивации трудовой деятельности персонала по Ю.Г. Одегову.

Провели интервью с менеджером по персоналу и анкетирования работников организации (23 человека), выявил ряд недостатков в имеющихся системе мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

В результате проведенного анализа системы мотивации трудовой деятельности в ООО «Кипарис» следует отметить, что она представлена системой, основанной на материальном стимулировании. Это приводит к следующим проблемам в системе мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис».

1) Отсутствие эффективной для организации системы стимулирования труда. Большинство сотрудников организации не удовлетворены своей заработной платой (49%), другая часть считает, что ее нужно увеличение (41%) и хотели бы получать больше. Так же, наиболее эффективным методом повышения мотивации (76%) сотрудник указали повышение заработной платы и (14%) повысить премию.

Существующая система стимулирования не дают необходимого эффекта, сотрудники не понимают, как действует система стимулирования, и что надо делать, чтобы получить премию. Присутствие слабой связи между результатом труда работников и поощрения, несправедливость

вознаграждения за разный труд и разный вклад, не налаженность системы стимулирования труда, отсутствие гибкости в оплате труда.

2) Отсутствие системы профессионального и должностного роста.

Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников (35%), низкий профессиональный уровень работы, нежелание сотрудников повышать свою квалификацию. Слабая перспектива карьерного роста (21%), отражающаяся на рабочем тоне сотрудников, нет формирования кадрового резерва, отсутствие системы адаптации новых сотрудников.

Необходимо пересмотреть существующую систему обучения и повышения квалификации работников. Для привлечения и сохранения высококвалифицированных работников, повышать производительность их труда, а также повышать заинтересованность работников не только в личных успехах, но и в успехах всей организации в целом. Директору организации всячески поощрять инициативу молодых работников в возрасте до 30 лет (так как это, возможно, принесет новые идеи); не бояться доверять молодым сотрудникам руководящие должности.

3) Отсутствие системы морального стимулирования и неразвитость корпоративной культуры организации. Сотрудники организации хотели бы получать от работодателя похвалу и благодарности (35%) за их труд, ценные подарки (10%), повышение должности (10%), почетную грамоту (15%). Так же (30%) работники организации предпочитают другие виды поощрения, например: звание лучшего работника; проведение спортивных и корпоративных мероприятий; посещение спортзала, бассейна, фитнес - центра.

Взаимоотношениями с непосредственным руководителем 26% работников организации не удовлетворены, хотя 44% частично удовлетворены. Можно отметить, что присутствует неравенства по статусу и руководство организации проявляет внимание только управленческому персоналу, рабочий персонал мало интересует руководителя.

Таким образом, существующую систему мотивации трудовой деятельности в ООО «Кипарис» необходимо совершенствовать, для того чтобы устранить указанные выше проблемы.

4) Разработали план мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» и спрогнозировали их социально-экономическую эффективность.

Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис» показало, что затраты на совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации деятельности не так быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий необходимо подождать. Осуществляемые затраты окупятся чуть менее чем за 4 года и на один вложенный рубль в проведение намеченных мероприятий по системе оплаты труда предприятие получит 0,3 рубля выручки.

Социальный эффект мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Кипарис», позволяет повысить общую эффективность работы организации. Благодаря повышению лояльности сотрудников к организации, укрепление корпоративного духа и сплочённости коллектива, внедрение перспективы роста, ускорении адаптации и заинтересованность новых сотрудников, работа на общую цель и соревнований для достижения наилучших результатов.

В заключение хотелось бы отметить, что совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации процесс непрерывный, или даже циклический. Организация постоянно развивается, меняется ее рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы мотивации трудовой деятельности персонала неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически оценивать работоспособность системы мотивации трудовой деятельности

персонала и ее соответствие целям и задачам бизнеса. Тогда процесс совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации будет носить плановый, а не экстренный характер.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.

Источник одного автора.

1. Аблязов Р. С. Соревновательный способ мотивации как метод повышения производительности труда [Текст] // Аграрная наука. – 2011. – № 9. – с. 5-7.
2. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации. [Текст] – М.: Маркет ДС, 2010. – 171 с.
3. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. [Текст] – СПб.: Речь, 2012. – 152 с.
4. Бердников А. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций: диагностика состояния и пути совершенствования [Текст] // Кадровик. – 2010. – № 9.
5. Вардаян И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – № 4. – с. 42-46.
6. Вардаян И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников [Текст] // Кадровик. – 2012. – 9 10. – с. 63-65.
7. Васнев С.А. Кадровая статистика. [Текст] – М.: МПСИ, 2011. – 160 с.
8. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности [Текст]. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 212 с.
9. Ветоха Д. И. Совершенствование трудовых отношений как фактор мотивации труда [Текст] // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. D. Экономические и юридические науки. – 2012. – № 8. – с. 23-31.
10. Виниченко М. В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере России в условиях экономического кризиса [Текст] // Социальная политика и социология. – 2011. – № 5. – с. 97-106.

11. Гонова А. А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии [Текст] // Проблемы региональной экономики. – 2010. – № 1/2. – с. 207-208.
12. Горбунова М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления. – М.: Книга по Требованию, 2010. – 224 с.
13. Гречкин А. В. Особенности японской системы управления персоналом: переход к новым формам найма служащих [Текст] // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2010. – № 4 (39). – с. 98-102.
14. Даеничева В. А. Опыт управления персоналом за рубежом [Текст] // Сахар. – 2010. – № 8. – с. 13-15.
15. Дмитриева В. Совершенствование системы мотивации работников алмазогранильных предприятий [Текст] // Человек и труд. – 2010. – № 2. – с. 38-39.
16. Евплов А. В. Совершенствование мотивации работников в системе менеджмента качества на обувном предприятии [Текст] // Кожевенно-обувная промышленность. – 2010. – № 3. – с. 14-16.
17. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ [Текст]. – М.: Финпресс, 2010. – 272 с.
18. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы [Текст] // Управление персоналом. – 2012. – № 13. – с. 55-56.
19. Ищенко С. Д. Определение стратегического направления в работе с персоналом на основе анализа служебного поведения [Текст] // Управление персоналом. – 2011. – № 14. – с. 66-73.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]. – М.: Кнорус, 2010. – 201 с.
21. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология.[Текст] – М.: Гуманитарный центр, 2013. – 168 с.

22. Климова В. А. Пути совершенствования мотивационного механизма организации [Текст] // Российский внешнеэкономический вестник. – 2013. – № 7. – с. 70-74.
23. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала.[Текст] – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
24. Коргова М.А. Кадровый менеджмент[Текст]. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 456 с.
25. Котляр Б. А. Совершенствование мотивации – основное условие повышения реального содержания оплаты труда [Текст] // Цветные металлы. – 2013. – № 2. – с. 8-13.
26. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом [Текст]. – М.: Кнорус, 2012. – 272 с.
27. Лукьянчикова Т. Л. Плати всегда, плати за все.... эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях: опыт развитых стран [Текст] // Российское предпринимательство. – 2011. – № 7. – с. 153-157.
28. Меркушова Н. И. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях [Текст] // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2011. – № 1. – с. 49-58.
29. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст]. – М.: Экономика, 2013. – 184 с.
30. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала [Текст] . – М.: Феникс, 2010. – 272 с.
31. Мрочковский М.С. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст] . – СПб: Питер, 2013. – 208 с.
32. Надеждина В.А. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] . – М.: АСТ, 2014. – 254 с.

33. Николаев Н. Н. Кадровая политика и мотивация труда на предприятии [Текст] // Горный журнал. – 2013. – N 4. – С. 47-52.
34. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие / Ю. Г. Одегов [Текст]. - М: «Экзамен», 2004.- 256с.
35. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах[Текст]. – М.: Феникс, 2014. – 238 с.
36. Суслова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст]// Научные и технические библиотеки. – 2012. – № 12. – с. 5-12.
37. Фосис П. 30 Минут для овладения методами мотивации персонала[Текст]. – М.: Лори, 2011. – 80 с.
38. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие [Текст]. – СПб, 2013. – 343 с.
39. Шапиро, С. А. Мотивация / С. А. Шапиро [Текст]. - М.: ГроссМедиа, 2012. - 224 с.
40. Щеглов Е. В. Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом [Текст] // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2013. – № 4. – с. 22-24.
41. Яковлева Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда[Текст]. – СПб: Питер, 2011. – 240 с.

Источник двух авторов

42. Доронина И.В., Бичеев М.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Курс лекций, - Новосибирск: СибАГС, 2015. - 159 с.
43. Кибанов А.Я., Ивановская Л.Е. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст]. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
44. Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю[Текст] – М.: Дашков и К, 2011. – 224 с.

Источник трех авторов

45. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие, Практические задания (практикум)[Текст].- М.: Издательство «Альфа – Пресс»,2010. – 640 с.

Интернет источник

46. Википедия [Электронный ресурс]: Свободная энциклопедия. Режим доступа:<https://ru.wikipedia>.
47. Девятковская И.В. Учебные материалы по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»[Электронный ресурс]:Курс лекций. Режимдоступа:http://ikrm.uspu.ru/images/stories/For-student/Ochnoe-otd/Upravl-personalom/080505/Uch-teksty-080505.65/SD.F.10_MOTIVAZYA_TRUD_DEYAT.pdf
48. Трудовой кодекс Российской федерации. [Электронный ресурс]: Информационно-правовое обеспечение «Гарант»: <http://base.garant.ru>
49. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: [Электронный ресурс]: Электронный учебник. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 168 с. Режим доступа: http://books.nimb.nnov.ru/UchMaterial/1012091/motiv_trud_deyteln.pdf
50. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37) (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]: Информационно-правовое обеспечение «Гарант». Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
51. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. [Электронный ресурс]: Учебное пособие. Режим доступа: <http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/oglav.html>

Нормативные документы

52. Годовой отчет Общества с ограниченной ответственностью «Кипарис» за 2013 год. – 9 с.

- 53. Годовой отчет Общества с ограниченной ответственностью «Кипарис» за 2014 год. – 8с.
- 54. Годовой отчет Общества с ограниченной ответственностью «Кипарис» за 2015 год. – 9с.
- 55. Положение об оплате труда Общества с ограниченной ответственностью «Кипарис». - 8 с.
- 56. Правила внутреннего трудового распорядка Общества с ограниченной ответственностью «Кипарис». - 10 с.
- 57. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Кипарис». - 12 с.

Приложение 1

Вопросы для проведения интервью с менеджером по персоналу в ООО «Кипарис»

1. В связи с нестабильной политической и экономической обстановкой в стране, появление на рынке конкурентов, какие мероприятия проводились в организации и пересматривалась ли существующая система мотивации трудовой деятельности персонала?
2. В связи с изменениями требований к занимаемой должности, проводятся ли в организации необходимые мероприятия для работников, какие?
3. Какой социальный пакет предлагается работником организации?

Анкета

Просим Вас принять участие в анкетировании с целью выявления проблем в системе мотивации персонала в организации отнестись к заполнению настоящей анкеты с серьезностью и открытостью!

1. Удовлетворены ли Вы заработной платой:
 - а) Да, полностью удовлетворен (а)
 - б) Да, но хотелось бы больше
 - в) Нет, считаю, что заслуживаю прибавку
 - г) Нет, но считаю, что заслуживаю такую заработную плату
 - д) Свой вариант _____

2. Что для вас важнее:
 - а) Самореализация
 - б) Служебный рост
 - в) Уровень материального вознаграждения

3. Как Вы считаете, эффективным методом мотивации является:
 - а) Повышение заработной платы
 - б) Повышение премии
 - в) Улучшение условий труда
 - г) Свой вариант _____

4. Удовлетворяет ли Вас состояние межличностных отношений между руководителем и подчиненными:
 - а) Удовлетворяет полностью
 - б) Не удовлетворяет
 - в) Свой вариант: _____

5. Удовлетворяет ли Вас состояние межличностных отношений между сотрудниками:

а) Удовлетворяет полностью

б) Частично удовлетворяет

в) Не удовлетворяет

г) Свой вариант: _____

6. Какие виды морального поощрения, Вы бы хотели получать от работодателя:

а) похвала или благодарность

б) ценные подарки

в) повышение должности

г) почетную грамоту

д) виды поощрения _____

Спасибо за внимание!